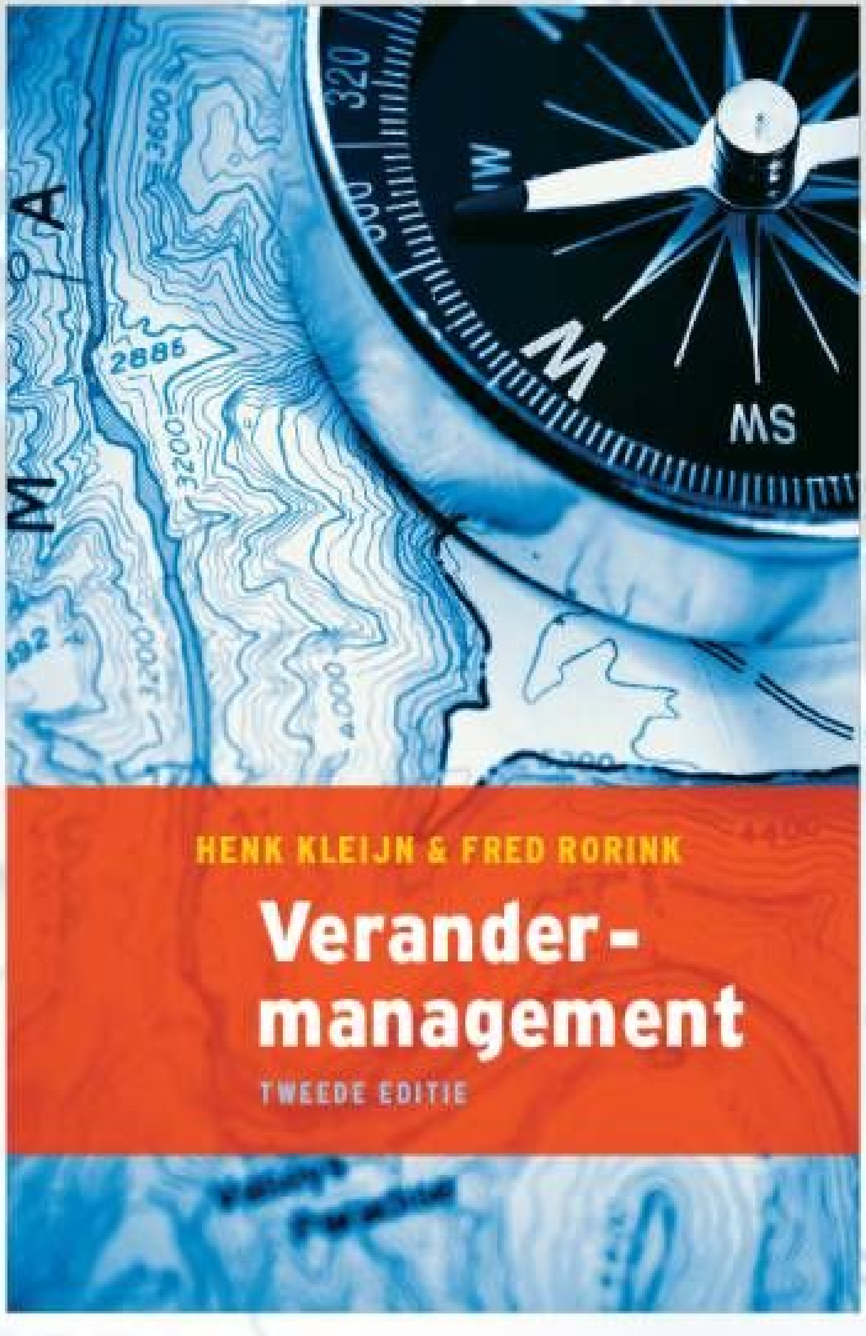
Verandermanagement. Een integrale aanpak

Hoofdstuk 1

Verandermanagement, een integrale benadering



Organisatieverandering

Organisatieverandering wordt vaak geassocieerd met het in korte tijd ingrijpend wijzigen van processen en ondersteunende structuur van een arbeidsorganisatie, centraal aangestuurd door het management. Het lijkt soms een inhaalslag van wat jarenlang is blijven liggen. Terwijl organisatieontwikkeling een geleidelijk proces is, kenmerkt organisatieverandering zich veelal door een doelgerichte, planmatige aanpak.

Bij organisatieverandering gaat het om een tweetal hoofdvragen:

1. Wat moet er in de organisatie worden veranderd?
2. Hoe gaan we dit aanpakken?

Verandermanagement

Verandermanagement is het effectief en planmatig of procesmatig sturing geven aan activiteiten die gericht zijn op het aanpassen van een organisatie aan strategische wijzigingen.



Planned change; Kurt Lewin (1951)

Kurt Lewin (1951) mogen we beschouwen als de grondlegger van de Planned Change.

Hij was een van de eersten die een fundamenteel model voor geplande verandering heeft ontwikkeld.

Lewin beschouwde het gedrag van mensen in een werksituatie als een evenwicht, het resultaat van enerzijds '**dynamische krachten**' en anderzijds zogenaamde '**restraining forces**', krachten die veranderingen tegenhouden.

Lewin was van mening dat er minder weerstand bij medewerkers zou ontstaan als de 'restraining forces' weggenomen zouden worden; het bestaande evenwicht moest doorbroken worden.



Planned change; Kurt Lewin (1951)

Het 3-fasenmodel



Fase 1: Unfreeze

Huidig (werk-)gedrag afleren en rijp maken voor verandering

Fase 2. Moving / change

Verandering van mentaliteit, houding en gedrag

Fase 3. Refreeze

Institutionaliseren van veranderen; beklijven nieuw evenwicht

R. Chin en K.D. Benne

Chin en Benne hebben in 1970 een aantal veranderstrategieën geïntroduceerd:

- **Macht-dwangstrategie**. Gebruikmaken van (centrale) macht om organisatieveranderingen af te dwingen.

- **Overtuigingsstrategie**. De organisatiemedewerker is een rationeel denkend en handelend wezen en is daarom bereid een handelswijze te volgen wanneer hij overtuigd is dat het gedrag in eigen belang is.

- **Houdingsstrategie**. Organisatieverandering gaat het best bij verandering van normen en waarden van betrokkenen.

Conclusies Planned Change

Als we hiermee de periode van Planned Change afsluiten, moeten we een drietal conclusies trekken:

1. Planned Change schonk expliciet aandacht aan een **gefaseerde aanpak** van veranderprocessen.

2. Het is opmerkelijk dat Planned Change bedoeld was om adequaat ondersteuning te geven aan mensen in veranderprocessen, terwijl in de modellen er vooral aandacht was voor **strategieën om weerstand om te buigen** naar bereidheid.

3. Planned Change had vooral aandacht voor **gedragsverandering**. Planned Change was niet gericht op integrale verandering.

Organizational Development

Organizational Development (OD) is een stroming die voortbouwt op de inzichten van de Planned Change. De afkorting OD wordt in de hedendaagse literatuur nog vaak gebruikt om deze veranderstrategie, want dat is het, aan te duiden. OD maakt eveneens **gebruik van inzichten uit de gedragswetenschappen**.

Door middel van onderzoek werd getracht een antwoord te vinden op de vraag welke methoden en technieken het meest effectief zijn in een bepaalde situatie. Methoden en technieken worden gebruikt om veranderingen vorm te geven, om te interveniëren in een bestaande situatie.

Organizational Transformation

Organizational Transformation (OT) is een stroming in de veranderkunde die vooral gericht is op de juiste samenhang tussen de verschillende facetten van de organisatie die moeten worden veranderd. Het gaat daarbij om de juiste 'fit' tussen leiderschapsstijl, structuur, cultuur en processen.

Zowel de Planned Change als de Organizational Development heeft hiervoor geen oog gehad.

Er ontstaat een **integrale benadering** van verandervraagstukken.

Léon de Caluwé en Hans Vermaak

Léon de Caluwé is sociaal psycholoog en werkzaam als organisatieadviseur bij Twynstra Gudde en deeltijdhoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Hij heeft in 2000 een model ontwikkeld dat een relatie legt tussen het **type organisatie en de veranderaanpak**. Hij hanteert een **vijftal denkstijlen** en veranderingsperspectieven en duidt deze aan met een bepaalde kleur:

1. Geeldruk denken
2. Blauwdruk denken
3. Rooddruk denken
4. Groendruk denken
5. Witdruk denken

Steven ten Have

Steven ten Have, voorheen vice-voorzitter van de groepsdirectie bij adviesgroep Berenschot, is sinds 2004 directeur/mede-eigenaar van Ten Have & Company, adviesbureau voor strategie en verandering. Hij heeft in de jaren 1999-2002 een aantal veranderstrategieën ontwikkeld die de relatie leggen tussen **type organisatie en type verandering**.

De vier veranderstrategieën zijn:

1. Interveniëren
2. Transformeren
3. Implementeren (actief veranderen)
4. Vernieuwen (pro-actief veranderen)

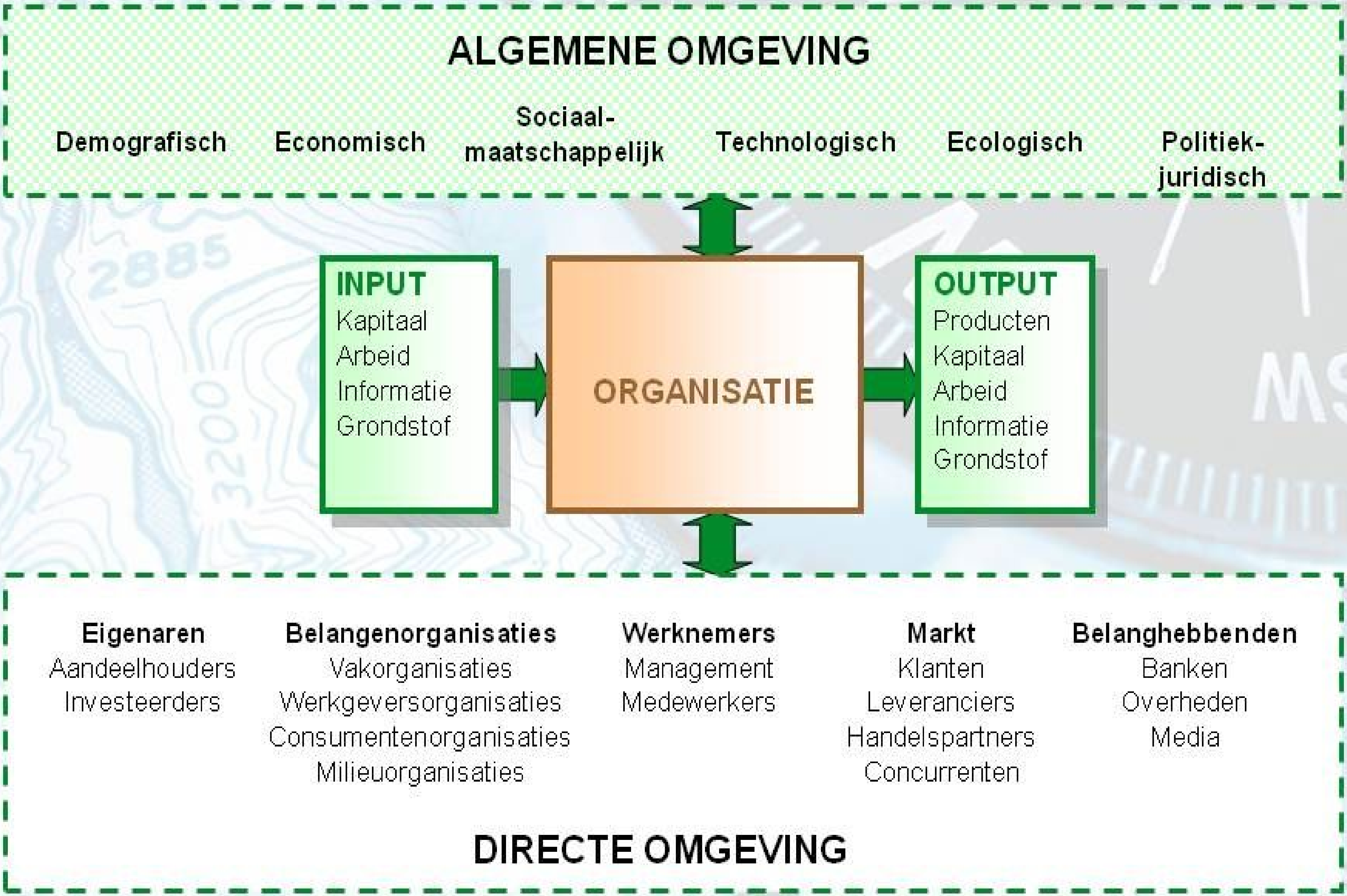
Jaap Boonstra

Jaap Boonstra is hoogleraar management van verandering in organisaties aan de Universiteit van Amsterdam. In 2004 presenteert hij de resultaten van een onderzoek naar veranderprocessen in Nederlandse organisaties.

Een **vijftal veranderstrategieën** wordt in het onderzoek aangetroffen, met vermelding van het responspercentage:

1. Machtsstrategie, 13%
2. Planmatige strategie, 23%
3. Onderhandelingsstrategie, 18%
4. Programmatische strategie, 25%
5. Interactieve strategie, 21%

De omgeving van de organisatie



Ontwikkelingen in de algemene omgeving

- Consumentengedrag **minder voorspelbaar** en beïnvloedbaar.
- De levenscyclus van producten steeds **korter**.
- De consumentenmarkt vraagt om **korte levertijden** van producten.
- Ondernemingen moeten **snel reageren** op wisselende marktvraag.
- Ondernemingen moeten **nieuwe producten** kunnen ontwikkelen en succesvol op de markt introduceren.
- De **mondialisering** van markten.
- Ontwikkelingen in de **informatietechnologie**.
- **Nieuwe media** in marketingcommunicatie en verkoop.
- **Samenwerking** vormt de belangrijkste bron voor groei.

Ontwikkelingen in organisatie-ontwikkeling

- **Verplatting** van organisaties.
- **Chaostheorie**: ordening van boven werkt niet. Het management moet vooral faciliteren en professionaliteit stimuleren.
- De **lerende** organisatie.
- '**Back to the core business**'.
- **Organiseren rond processtromen**: de structuren zijn dood! Lang leve het proces!
- '**Empowerment**'.
- **Resultaatverantwoordelijke teams**.
- **Virtuele organisatie**. Organisaties hoeven met moderne ICT niet meer een fysieke invulling te hebben (gebouw met medewerkers).
- **Netwerkorganisatie**: terug naar de kerncompetenties!

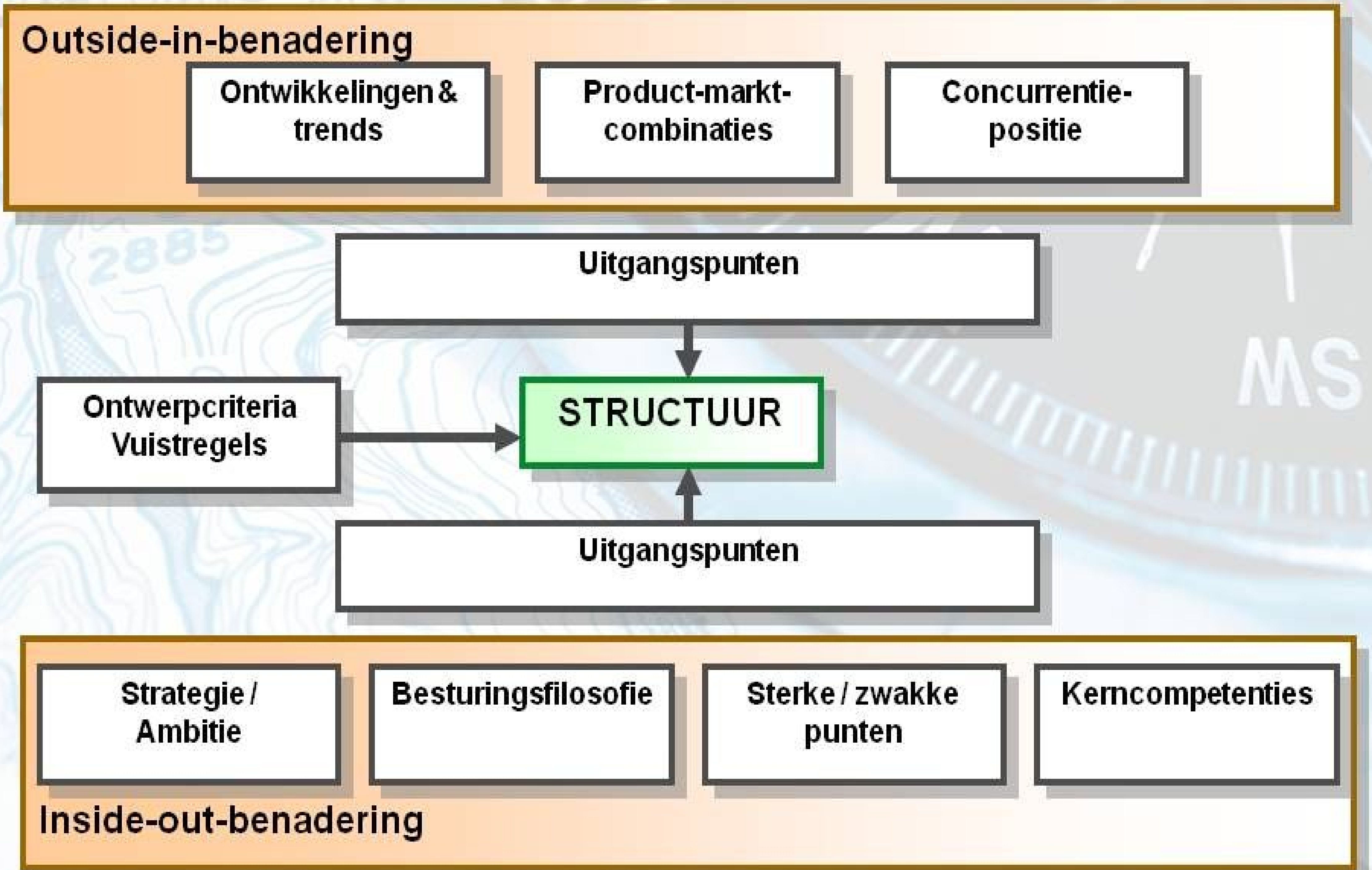
Outside-in- en inside-out-benadering

De outside-in-benadering houdt in dat een organisatie van buitenaf beïnvloed wordt bij de vaststelling van haar strategisch beleid, de product-marktcombinaties en de inrichting van haar structuur, cultuur en processen.

De outside-in-benadering stelt de markt, de concurrentie en de klant in het middelpunt van het strategieproces.

De inside-out-benadering gaat bij de vaststelling van strategisch beleid en de inrichting van de organisatie uit van de **unieke kwaliteiten van de organisatie**. Unieke en voor de markt relevante bekwaamheden die de essentie van concurrentievoordeel op markten vormen, noemen we kernbekwaamheden of kerncompetenties.

Outside-in- en inside-out-benadering

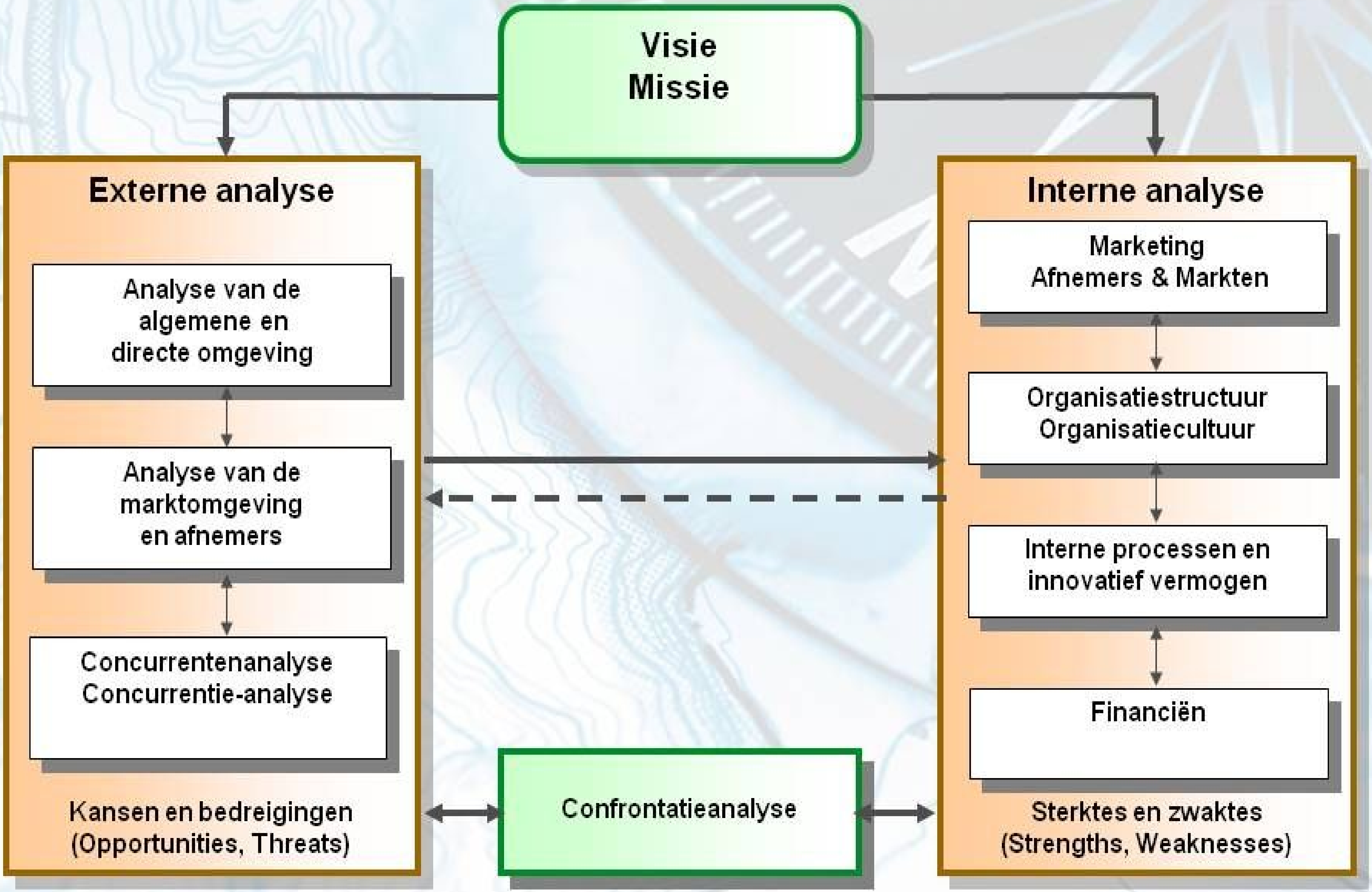


Model voor verandermanagement

Een geïntegreerd model voor verandermanagement moet ten minste aan de volgende elementaire eisen voldoen:

- De **integratie met strategische beleidsvorming**, veelal de oorzaak van veranderingen, moet duidelijk zijn.
- Het moet de verbinding leggen tussen de verschillende te onderscheiden **fasen in de aanpak** van vraagstukken op het gebied van verandermanagement.
- De verschillende **(hoofd)ondernemingsfuncties** moeten in het model aanwezig zijn.
- Het model moet aanwijzingen bevatten voor de operationele uitvoering van veranderingen.

In- en externe analyse



Externe analyse

Een externe analyse start meestal met een onderzoek naar de trendmatige ontwikkelingen in de algemene omgeving. Daarna onderzoeken we de directe omgeving van de onderneming. We brengen achtereenvolgens in kaart:

1. Ontwikkelingen in de algemene omgeving
2. Ontwikkelingen in de directe en marktomgeving
3. Concurrenten en de felheid van concurrentie

De externe analyse resulteert in een beschrijving van de **kansen en bedreigingen voor de organisatie op korte en middellange termijn**.

Interne analyse

De interne diagnose richt zich op de functies van de organisatie. In ons model van de organisatie hanteren we vier hoofdfuncties:

1. Marketing, afnemers & markten
2. Organisatiestructuur en -cultuur
3. Interne processen en innovatief vermogen
4. Financiën

De vier hoofdfuncties van de organisatie worden ieder op zich en in samenhang onderzocht.

De interne analyse resulteert in het vaststellen van de zogenaamde IST-situatie, de huidige stand van zaken, door het beschrijven van de sterktes en zwaktes van de organisatie.

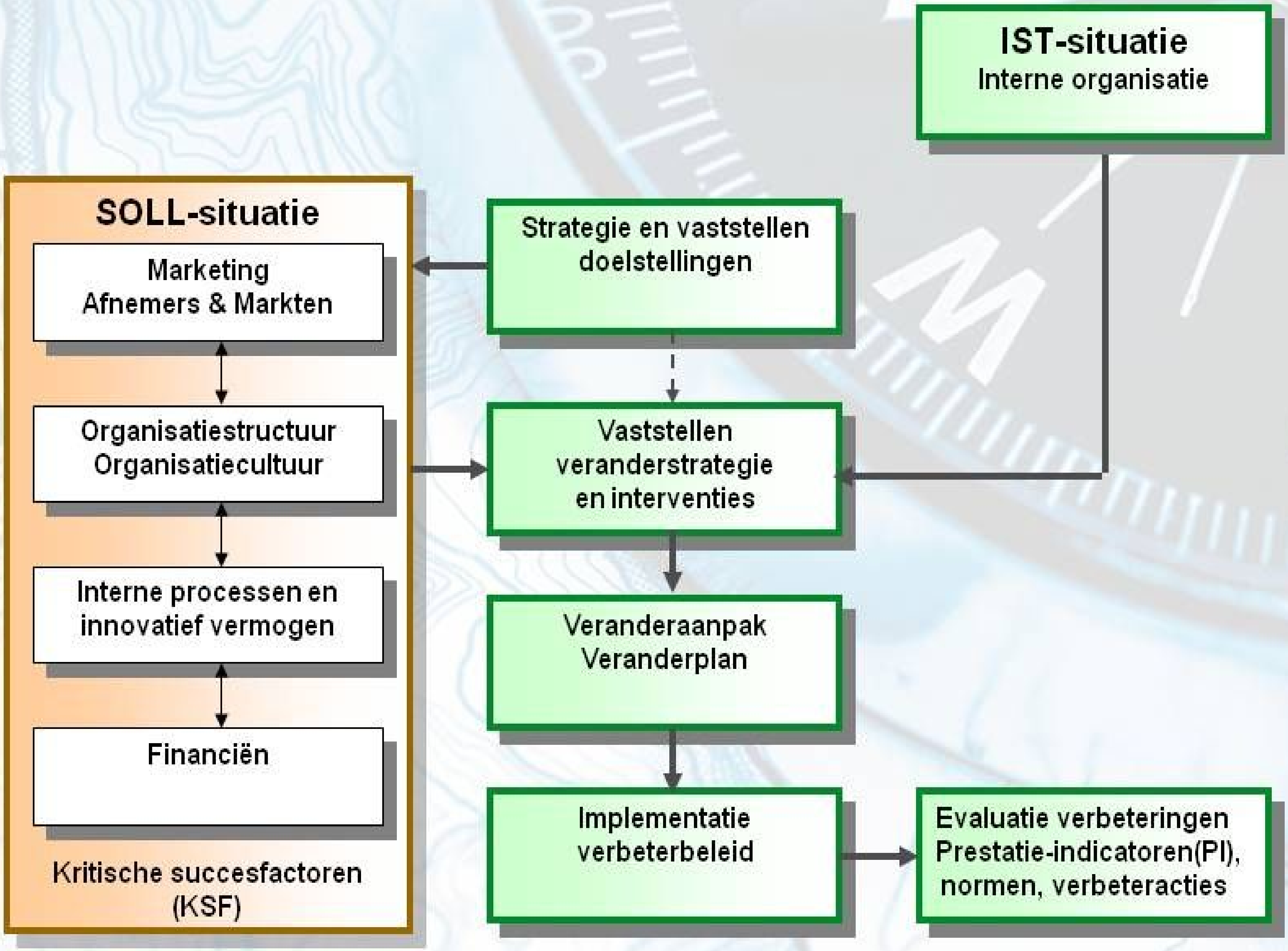
Strategie

Uit een confrontatie van kansen en bedreigingen met sterktes en zwaktes kunnen **strategische opties** geformuleerd worden.

Vervolgens wordt de **definitieve strategie bepaald** en vormt de input voor het construeren van de gewenste (SOLL) situatie van de organisatie.



SOLL situatie en veranderaanpak



SOLL-situatie

Dezelfde organisatiefuncties als in de interne analyse zijn nu ook weer onderwerp van analyse.

De uitkomst van die analyse moet aangeven **hoe de organisatie er moet uitzien om de nieuwe strategie te kunnen uitvoeren**. We kunnen nu bezig gaan met het ontwerpen; het bepalen van de factoren die van essentieel belang zijn om succesvol te kunnen opereren.

Veranderstrategie en interventies

De SOLL-situatie en de verbeteractiviteiten zijn de ingrediënten voor de keuze van de **veranderstrategie(ën)** en **interventies**.

Vervolgens bepalen we de **veranderaanpak** (bij een ontwikkelingsgerichte verandering) en/of het **veranderplan** (bij een geplande verandering). In een veranderplan wordt beschreven hoe de veranderstrategie wordt uitgevoerd.

Na het verandertraject willen we zekerheid of de gewenste situatie of effecten ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Dat stellen we vast door een **evaluatie** van de veranderactiviteiten.